

管理職による若手社員の 自律的行動の促進

津田 郁

管理職による若手社員の自律的行動の促進

津田 郁（リクルートワークス研究所）

2019年11月25日

要旨

本研究では、企業で働く20代若手社員の自律的行動を促進するためには、どのような要因が影響しており、管理職はどのような行動を実施すべきかについて、職務実行の各段階に応じて定量的に分析を行った。

分析の結果、若手社員の自律的な行動を促進するためには、本人の自律的なパーソナリティ、所属するチームのコンディション、管理職のマネジメント行動といった要因が重要であることが明らかになった。これは、若手社員が自律的に動けるようになるには、本人のみの問題ではなく、彼らが置かれている環境や管理職のマネジメントの巧拙が影響を及ぼしていることを示唆している。管理職の具体的なマネジメント行動の分析から、「チームの目標を上部組織と調整・交渉する」「部下の職務に問題が発生したときは責任を持って解決する」「部下の職務の良い成果を社内外にアピールする」という行動が、若手社員の自律的な行動を促進していることが示された。これらからわかることは、部下を成長させるためには、管理職が直接部下に働きかける以外にも、管理職が自らの行動で示したり、その行動を観察させたりするなどのやりようがあるということである。また、分析に用いた34の管理職のマネジメント行動のうち、統計的有意が確認されたのは4つのみであった。これはつまり、管理職が部下の自律的な行動を促進するために、必ずしも常に寄り添って指導をする必要はないということである。管理職は、これらの要因や行動を意識して、効率的に若手社員の育成にあたるということが重要であるといえるであろう。

キーワード 管理職、マネジャー、部下育成、自律的行動、プロアクティブ行動

本ディスカッションペーパーの内容や意見は、全て執筆者の個人的見解であり、所属する組織およびリクルートワークス研究所の見解を示すものではありません。

1. はじめに

企業において、社員を成長させることは、管理職の重要な責務である。DeRue and Wellman (2009)によれば、人材成長の多くの部分は、日々の職務の経験によって決まる。社員は、管理職から職務を割り振られ、実行し、完遂させるのであるから、管理職が部下である社員にどのような職務を割り振り、その実行の各段階でどのような支援をするかが、社員の成長のためには肝要である。しかし、社員の成長のために、社員の職務実行の各段階で管理職がどのように支援すべきかの方法論は十分に確立されていない。

本研究では、社員の成長とは社員が自律的に行動できるようになることだとして、職務実行の各段階に応じて管理職によって行われる種々の指導や支援行動のうちの何が、社員の自律的行動を促進するのかを明らかにする。特に若手に注目し、自律的行動とはどのような要因で促進されるのかを世代間比較によって明らかにする。具体的には、2018年にリクルートワークス研究所が4000名強のビジネスパーソンを対象に実施した「マネジメント行動に関する調査(2018)(以下、マネジメント行動調査)」のデータを用いて、部下の自律的行動を促進させるために有効な要因を定量的に明らかにすることを試みる。なお、本研究における管理職とは、企業における課長相当の管理職を想定している。また、若手社員とは、企業で働く20代の社員を指す。

2. 先行研究と調査設計

2.1. 自律的行動

Grant and Ashford (2008)は「働く個人が、自身あるいは周囲の環境に対して影響を与える先見的行動」としてプロアクティブ行動を定義している。また、Crant (2000)は、プロアクティブ行動の種類として、「社会化」「フィードバック探求」「問題報告」「イノベーション」「キャリアマネジメント」「ストレス対処」を挙げており、プロアクティブ行動が仕事のパフォーマンスやキャリアの成功につながるとしている。本研究で重視する自律的な行動とは、個人が自ら問題意識を持って、目の前の課題について考えたり他者に働きかけたりすることであるから、これらのプロアクティブ行動とほぼ同じ概念であるといえる。本研究では、このプロアクティブ行動を自律的な行動ととらえて、調査および分析を進めた。

マネジメント行動調査では、Crant (2000)を参考に、表1のように9つの具体的な自律的行動の項目を作成し、それらの行動が1年前と比べて、どれくらいできるようになったかについて問うている。

2.2. 自律的行動を促進する要因

Parker et al. (2010)によると、自律的行動に影響する要因は、個人要因と環境要因に大別される。個人要因にはパーソナリティ、能力・スキルなどが該当し、環境要因には上司のリーダーシップや仕事の内容などが該当する。Crant (2000)も同様に、自律的行動を促進する要因を個人要因と環境要因に分けて説明している。自律的なパーソナリティや主体性が

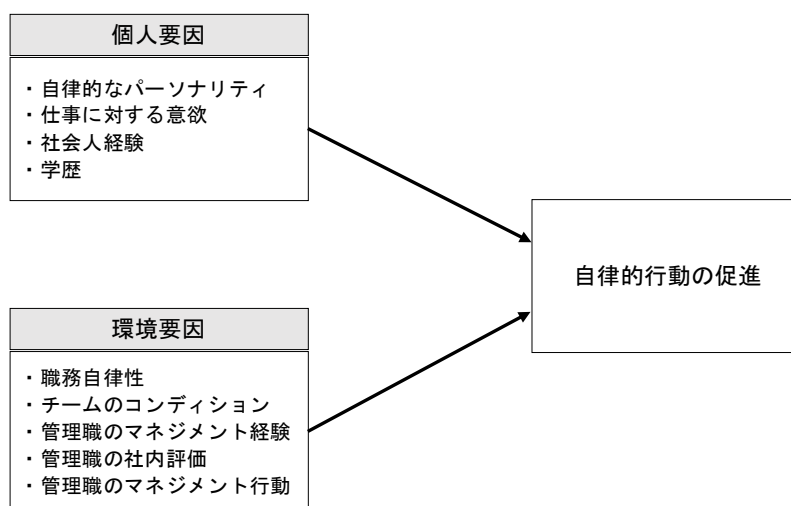
表 1 自律的行動の内容

No.	自律的行動の内容
1	チームに貢献するために必要とされる行動をとっている
2	社内のネットワークを広げている
3	上司や同僚からアドバイスやフィードバックをもらうことを求めている
4	自分の仕事やチーム内で発生した事柄について、問題であると感じたことは、上司にレポートしている
5	従来の仕事のやり方にとらわれず、新たなやり方を試している
6	新しいアイデアを実現するために、周囲の人々に協力を求めている
7	よりよいキャリアを実現するために、自ら課題をみつけてクリアしている
8	仕事で生じる問題・トラブルを未然に防ぐために、工夫している
9	仕事での変化を予期し、それに対する対応策を自発的に提案している

出所：Crant（2000）を基に作成

個人要因として挙げられており、管理職のマネジメントサポートや組織文化などが環境要因として挙げられている。本研究では、これらの研究を参考に、図1のように調査仮説モデルを作成した。自律的行動を促進する個人要因は、本人の自律的なパーソナリティ、現在の仕事に対する意欲、社会人経験、学歴で構成する。ビジネスパーソンとしての熟達度合いを示す指標として社会人経験年数を組み込んでいる。自律的行動を促進する環境要因は、担当職務の自律性の度合い（職務自律性）、チームのコンディション、上司である管理職に関する状況で構成する。管理職に関する状況は、管理職のマネジメント経験と社内評価、マネジメント行動の実施状況の3つとした。

図 1 本研究における調査仮説モデル

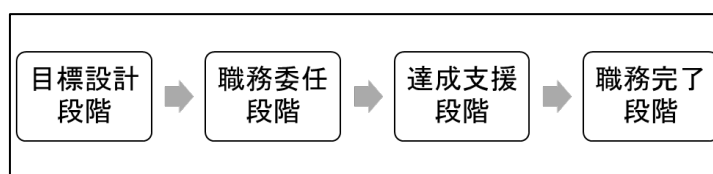


出所：Parker et al.（2010）、Crant（2000）を基に作成

2.3. 管理職のマネジメント行動に関する先行研究

本研究では、社員の職務実行の各段階で、上司である管理職のどのようなマネジメント行動が、自律的行動の促進に影響があるかを確かめる。よって、独立変数として用いる管理職のマネジメント行動は、図2のように一連のマネジメントプロセスを体系的に表している津田（2018）のジョブ・アサインメントモデルを参考に、定量調査の質問票を作成した。津田（2018）はマネジャーが部下の職務実行の各段階で支援したり指導したりする各種の行動をジョブ・アサインメントモデルとして整理した。津田（2018）は「組織として達成すべき目標をふまえ、業務を具体化した上で割り振り、職務の達成までを支援すること」すべてをジョブ・アサインメントとしており、これは従来のジョブ・アサインメントという言葉の指す範囲よりもかなり広範なマネジャーの行動を含む概念になっている。ジョブ・アサインメントモデルでは、管理職のジョブ・アサインメント行動は4つの段階・34の具体的な行動からなる。4つの段階とは、管理職が目標を設計する段階（目標設計段階）、職務を部下に委任する段階（職務委任段階）、部下の職務達成に向けて支援する段階（達成支援段階）、部下が職務を完了する段階（職務完了段階）である。それぞれの段階は8～9の具体的な管理職の行動から構成される。本研究では、この4段階34の管理職のジョブ・アサインメント行動を調査仮説モデルの環境要因における「管理職のマネジメント行動」として用いる。なお、調査に用いた具体的な行動の一覧は付表に示す。

図2 管理職のマネジメント行動



出所：津田（2018）を基に作成

3. 調査方法

3.1. データ

本研究では、図1で示した調査仮説モデルに基づいて、どのような要因が自律的行動を促進するのかを、定量的に明らかにする。分析に用いるマネジメント行動調査は、非管理職のビジネスパーソンを対象に実施したもので、上司である管理職のマネジメント行動の実施状況や、自分自身の自律的行動の度合いについて確認している。実際の調査は調査会社に協力を依頼し、ウェブアンケート形式でスクリーニング調査および本調査を行った。本調査の対象が下記の基準をすべて満たす者になるようスクリーニングを実施した。本調査は2018年3月に実施し、4155名から回答を得た。

- ① 正規の社員・従業員であること
- ② 現所属企業の従業員規模が100名以上であること

③ 管理職ではないこと

3.2. サンプル特性

回答者 4155 名の性別は、男性 65.3%、女性 34.7%、年齢は、20 代は 25.1%、30 代は 29.1%、40 代は 26.1%、50 代以上は 19.7%であった。また、業種は、情報通信・サービスその他が 16.1%と最も割合が高く、次に運輸・物流が 10.1%であった。それ以外の業種はすべて 10%以下で、そのなかで割合が高いのは電機・精密の 8.1%であった。職種については、専門職・技術職が 31.6%、事務職が 25.4%、営業職が 12.7%であった。

3.3. 質問票

調査では、調査仮説モデルの各要因について回答を得た。管理職のマネジメント行動実施状況は、34 の行動のそれぞれについて、「自身の上司はどの程度実施しているか」について回答を求めた（①実施していないと感じる、②どちらかというと実施していないと感じる、③どちらかというと実施していると感じる、④実施していると感じる、⑤わからない）。

管理職のマネジメント行動以外の自律的行動を促進する各要因（個人の属性情報、自律的なパーソナリティの度合い、社会人経験年数、仕事に対する意欲、担当職務の自律性の度合い、チームのコンディション、上司の状況（上司部下関係の期間、マネジメント経験年数、社内評価など））についても、それぞれ設問を作成して回答を得ている。

自律的行動の変化は、表 1 に示した 9 つの自律的行動について、「直近の 1 年間でどのように変化したか」について 5 件法で確認した（①1 年前と比べて全くできなくなった、②1 年前と比べてややできなくなった、③1 年前と比べて変わらない、④1 年前と比べてややできるようになった、⑤1 年前と比べてとてもできるようになった）。

3.4. 各変数の定義

前項で説明した設問のうち、管理職のマネジメント行動実施状況をはじめとした自律的行動を促進する各要因を独立変数、自律的行動の直近 1 年間での変化を従属変数とした。分析を行うにあたり、各変数は以下に説明するように取り扱った。

3.4.1. 独立変数

管理職のマネジメント行動のなかには、その実施状況が回答者である部下から見てわからないものも存在することを考慮して「わからない」を選択肢の 1 つとしている。分析上は、「わからない」と回答したサンプルは欠損値として取り扱った。

自律的行動を促進する各要因の 1 つである、自律的なパーソナリティの度合いは、Bateman and Crant (1993) の Proactive Personality Scale を基に 17 項目分の設問を作成し、それらの合成変数を作成した。担当職務の自律性の度合いは、現在担当している職務の進め方、納期、問題発生時の対処という 3 点を、どの程度自分で決めることができるかに

について確認し、これらの3項目の合成変数を作成した。チームのコンディションは「チームとして向上心が高い」「チームの目標を達成し続けている」「離職する人が少ない」といった所属チームの状況について14項目で確認し、合成変数とした。また、性別と業種についてはダミー変数として取り扱った。これら以外の要因については、各設問の回答をそのまま連続変数として使用した。

3.4.2. 従属変数

調査では、前述のとおり9つの具体的な自律的行動ができるようになった度合いを確認し、この9つを合成変数とした。この変数の値が大きいと、直近1年間で、自律的行動がよりできるようになったことになる。本研究では、この自律的行動の変化を従属変数とした。

なお、自律的行動に関する設問は、直近1年間の変化について問うているため、全サンプルから、上司部下の関係期間が1年未満のサンプルは分析から除外した。管理職と部下は、日々同じ組織で働くなかで、影響を与えあっているが、部下の立場からみて、現在の管理職との上司部下関係が極めて短い場合は、実は以前の上司の管理職行動や別の要因が、自律的行動の促進に影響している可能性が残る。これが除外した理由である。母集団から該当者を除外したあとの回答者は3035名であった。また、性別は、男性66.3%、女性33.7%、年齢は、20代は22.5%、30代は29.5%、40代は27.2%、50代以上は20.8%であった。

4. 分析結果

数ある独立変数のなかで、いずれの変数が自律的行動の促進に影響があるかを明らかにするために、ステップワイズ法による重回帰分析を行った。分析は全年代および各年代別（20代、30代、40代、50代以上）について実施した。また、それぞれの分析では、34の行動を前述した4つの段階（目標設計段階、職務委任段階、達成支援段階、職務完了段階）に分けて投入している。組織の目標を設計し、部下に職務を割り当て、達成まで支援して職務を完了させるという、職務実行の各段階で、部下の自律的行動を促進する要因やマネジメント行動は異なると考えたためである。具体的には、目標設計段階で9つの行動を重回帰分析の独立変数として投入した。以下、職務委任段階で9つ、達成支援段階で8つ、職務完了段階で8つの行動を投入した。分析結果は、表2～表6のとおりである。

本節では、最初に、表2の全サンプルの重回帰分析の結果から、自律的行動の促進に影響がある要因と影響がない要因について確認する。次に、一連のマネジメントプロセスを通じて、20代社員の自律的行動を促進するための共通要因を、年代別の比較から検証する。最後に、20代社員が自律的に動けるようになるためには、マネジメントプロセスの各段階で管理職はどのような行動をすべきかについて考察する。

表2 自律的行動の促進を従属変数とした重回帰分析（年代別）

独立変数	全サンプル						20代						30代						40代						50代以上					
	目標設計			達成支援			職務委任			職務完了			目標設計			職務委任			職務完了			目標設計			職務委任			職務完了		
	β	β	β	β	β	β	β	β	β	β	β	β	β	β	β	β	β	β	β	β	β	β	β	β	β	β	β			
性別ダミー	.077 **	.087 **	.086 **	.078 **	.128 *	.124 *	.110 *	.151 **																						
学歴																														
業種ダミー																														
自律的なバーソナリティ	.242 ***	.237 ***	.245 ***	.222 ***	.288 ***	.253 ***	.275 ***	.193 **	.116 *	.112 *	.135 **	.158 **	.127 *	.157 **	.122 *	.252 ***	.227 ***	.288 ***	.220 ***											
仕事に対する意欲	.134 ***	.117 ***	.121 ***	.146 ***	.119 *	.154 **	.173 **	.119 *	.184 **	.197 ***	.178 **	.264 ***	.231 ***	.208 ***	.223 ***	.145 *	.191 **	.152 **	.110 *											
社会人経験年数	-.111 ***	-.075 **	-.102 ***	-.081 **																										
職務自律性																														
チームのコンディション	.087 **	.100 **	.118 ***	.078 *	.138 *	.165 **	.099 +	.108 *																						
管理職（上司）との付き合いの長さ																														
管理職（上司）のマネジメント経験年数																														
管理職（上司）の社内評価																														
管理職（上司）のマネジメント行動	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
決定係数	.174	.170	.190	.190	.167	.123	.147	.172	.081	.059	.080	.107	.169	.197	.143	.156	.177	.247	.245	.201										
調整決定係数	.171	.166	.187	.185	.154	.115	.137	.158	.075	.054	.072	.099	.160	.182	.136	.145	.165	.236	.227	.184										
N	3035	3035	3035	3035	684	684	684	684	894	894	894	894	825	825	825	825	825	632	632	632										

注1：***は0.1%有意、**は1%有意、*は5%有意、+は10%有意

注2：ステップワイズ法で実施。表中のFランクは、変数がモデル選択過程で除去されたことを意味する

注3：管理職（上司）のマネジメント行動は、実際には各段階において8~9の具体的な行動を独立変数として投入している。本表では、各段階で1つでも統計的に有意が確認された場合は、簡易的に✓と記載している

4.1. 自律的行動の促進に影響がある要因と影響がない要因

表2の分析結果をみると、全サンプルにおいて自律的行動の促進に統計的有意が確認されたのは、自律的なパーソナリティ、仕事に対する意欲、社会人経験年数、チームのコンディション、管理職（上司）のマネジメント行動であった。これらの要因はマネジメントプロセスのすべての段階で同様に統計的有意が確認された。ただし、後述するように、各年代別では、有意である要因とそうでない要因が分かれる結果となった。

一方で、職務自律性、管理職（上司）との付き合いの長さ、マネジメント経験年数、社内評価の要因には、統計的有意は確認されなかった。これらは、年代別の分析結果においても同様の傾向が確認された。一般的に、自律性の高い職務を担って進捗していくことは、自律的行動を促進するにあたって有効であるように思われるが、本分析において職務自律性の自律的行動促進への影響は確認されなかった。松尾（2017）では、社員に与える業務の内容と能力向上の関係における分析において、重い責任を負ったり幅広い仕事に携わったりすることが、複数の能力と相関関係があることを示しているが、因果関係までは報告していない。これはつまり、社員の能力向上や自律的行動の促進を実現するにあたって、職務の内容や自律の度合いは直接的な影響がない、もしくは職務内容の工夫だけではなしえないということを示唆しているといえよう。また、上司のマネジメント経験や社内評価といった要因も、自律的行動の促進への影響が確認されなかった。つまり、部下が自律的に行動できるように育成するにあたって、管理職のマネジメント経験や社内評価は特に重要な要因ではなく、管理職が具体的にどのように行動をするかということが重要であると考えられる。

4.2. 若手社員が自律的に動くための要因

これらを踏まえたうえで、20代若手社員と他の年代と比較を行う。まず、自律的なパーソナリティは、すべての年代で自律的行動の促進に正の影響があることがわかる。一方で、仕事に対する意欲は、30代以降の年代では統計的有意が示されたものの、20代ではマネジメントプロセスの職務完了段階以外では統計的有意が確認されなかった。また、全サンプルで自律的行動の促進に影響が確認されたチームのコンディションは、年代別でみたときに、20代のみで統計的有意が確認された要因であった。つまり、20代は他の年代に比べて、仕事に対する意欲は影響がないが、チームのコンディションは自律的行動の促進に影響するという違いがある。

チームのコンディションという要因に影響があるということは、他の年代に比べて、20代の社員は置かれた状況によって自律的な行動の促進具合が違ってくことを意味している。一方で、30代以上の社員は、チームのコンディションには影響を受けず、むしろ仕事に対する意欲を維持することが自律的行動を促進する一因となっている。30代以上のようにある一定の経験がある社員は、チームのコンディションといった環境要因には大きく影響はされないといえよう。一方で、20代のように、まだ経験が浅い社員は、ベテラン社員ほど自信を持って仕事を進めることは難しい。しかし、チームとして雰囲気の前向きだった

り、積極的に新しい取り組みを実施していたりするような環境に身を置けば、周囲から影響を受けることで自分にもできるのではないかという気分になり、それが自律的な行動を促していると考えられる。つまり、20代社員が自律的に動けるように成長するためには、彼らへの関わり方や個々の特性だけに注目するのではなく、どのようなチームや環境に身を置かせるかを検討することが重要であるといえる。

4.3. 若手社員の自律的行動を促進する管理職のマネジメント行動

これらの要因を踏まえつつ、管理職は具体的にどのようなマネジメント行動を実施していくべきだろうか。表3～表6は、マネジメントプロセスの各段階で重回帰分析を行ったものを年代別にまとめたものである。これらの分析結果を基に、若手社員の自律的行動を促進するためには、管理職はどのような行動が影響的であるかについて考察する。

4.3.1. 目標設計段階

目標設計段階の20代社員の分析結果をみると、2つの行動の影響が確認された。1つ目は、管理職はチームの目標を上部組織と調整・交渉するという行動で、具体的な設問では「上司は、与えられた目標であっても、上部組織と調整・交渉のうえ、納得してから引き受けている」として問うた。分析結果から、この行動は、若手社員の自律的行動の促進に正の影響があることを示している。2つ目は、管理職は目標を自分自身の言葉に置き換えるという行動で、設問では「上司は、自分のチームに設定された目標について、そのままではなく自分自身の言葉に置き換えている」として確認した。1つ目の行動とは対照的に、この行動は、自律的行動の促進に負の影響があることが確認された。つまり、チームの目標設計に関する2つの行動が、一方は自律的行動に有効で、もう一方はマイナスの影響があるということである。管理職によるこの2つの行動は、若手社員への直接の働きかけではないため、管理職のそのような所作をみたときに社員が何を感じ取るかについて考察する必要がある。

部下の立場からすれば、自分の上司がボトムアップで上部組織に働きかけるといった、チームのために対外的に活動していることを学び、自らも意識をするのではないかと考えられる。そのような意識が、チームに貢献したり周囲に協力を仰いだりするといった自律的行動へとつながると思われる。

では、「上司は、自分のチームに設定された目標について、そのままではなく自分自身の言葉に置き換えている」という管理職の行動が、若手社員の自律的行動を阻害するのはなぜだろうか。これは、割り当てられた目標を、管理職が自分事として周囲に伝えることで、社員を目標達成に集中させているのではないかと考えられる。自律的行動には、仕事の新しいやり方を試すことや、これまでにないアイデアの実現を目指すといった創意工夫に関連する行動が含まれている。これらの行動は、自分の仕事を改変したり、組織を改善したりするときに有効である。一方で、最短最速でチームの目標を達成しようとするときは、これらの自律的行動は選択せず、既存のやり方のなかで最も影響が期待できるもので、スピーディに

職務を進めているため、むしろ自律的な行動は抑制されているのではないかと考えられる。

表3 自律的行動の促進を従属変数とした重回帰分析（目標設計段階）

独立変数	全サンプル	20代	30代	40代	50代以上
	β	β	β	β	β
性別ダミー	.077 **	.128 *			
学歴					-.114 *
業種ダミー					
自律的なパーソナリティ	.242 ***	.288 ***	.116 *	.158 **	.252 ***
仕事に対する意欲	.134 ***		.154 **	.264 ***	.145 *
社会人経験年数	-.111 ***				
職務自律性					
チームのコンディション	.087 **	.138 *			
管理職（上司）との付き合いの長さ					
管理職（上司）のマネジメント経験年数					
管理職（上司）の社内評価					
[管理職（上司）のマネジメント行動]					
上部組織から目標を設定される前に、上司自身で考えた目標を上部組織に提案している				-.146 *	
課やチームが達成すべき目標について、会社にとっての意義や重要性を理解している	.082 **				
与えられた目標であっても、上部組織と調整・交渉のうえ、納得してから引き受けている		.288 ***			
チームに設定された目標について、そのままではなく自分自身の言葉に置き換えている		-.253 **			
チームが目標を達成するために必要な仕事を把握し、リストアップしている					
これまで続けてきた仕事であっても、必要ではないと判断した場合にはその仕事を廃止している					
それぞれの仕事のスケジュール・納期や手順を想定している				.246 ***	
チームが目標を達成するための、肝となる成功のポイントや障害を事前に把握できている			.119 *		.196 ***
事前に根回しをするなどして、仕事がスムーズに進むように手はずを整えている					
決定係数	.174	.167	.081	.169	.177
調整済決定係数	.171	.154	.075	.160	.165
N	3035	684	894	825	632

注1: ***は0.1%有意、**は1%有意、*は5%有意、+は10%有意

注2: ステップワイス法で実施。表中のブランクは、変数がモデル選択過程で除去されたことを意味する

4.3.2. 職務委任段階

職務委任段階は、具体的には、管理職がチームの目標を達成するための職務をリストアップし、職務と部下をマッチングして、部下に職務を渡すという段階である。たとえば、30代と40代の分析結果からは、その社員にとって難易度の高い職務を任せるというストレッチが、自律的行動の促進に影響があることが確認された。しかし、20代社員については、この段階において影響がある管理職の行動は1つも確認されなかった。30代以上の社員のように、ある程度経験を積んでいる社員の自律的行動を促進するためには、ストレッチアサインなどの工夫が必要であるが、20代のような若手社員は、別の段階での管理職のマネジメント行動やチームのコンディションといった要因に気を配る必要がある。

表4 自律的行動の促進を従属変数とした重回帰分析（職務委任段階）

独立変数	全サンプル	20代	30代	40代	50代以上
	β	β	β	β	β
性別ダミー	.087 **	.124 *			
学歴					-.169 **
業種ダミー					
自律的なパーソナリティ	.237 ***	.253 ***		.127 *	.227 ***
仕事に対する意欲	.117 ***		.197 ***	.231 ***	.191 **
社会人経験年数	-.075 **				
職務自律性					
チームのコンディション	.100 **	.165 **			
管理職（上司）との付き合いの長さ					
管理職（上司）のマネジメント経験年数					
管理職（上司）の社内評価				.109 *	
[管理職（上司）のマネジメント行動]					
部下同士の担当する仕事を部分的に重ねるのか、あるいは重なりを作らないのかなど、基本的な仕事の割り当てについての方針を持っている					
それぞれの仕事の組み合わせ方や、分割の仕方について見直しをおこなっている					
特に成長を期待する部下には、あえてその人にとって難易度の高い仕事を担当させている					
仕事を遂行するために必要な知識・スキル・経験と、部下の志向や適性を組み合わせ、検討したうえで、任せる仕事を決定している					
任せる仕事を、まるで部下自らが希望して選び取ったかのように引き受けさせている					
部下に仕事を任せる際、その仕事の組織における重要性や意義・価値を説明してくれる					
部下に仕事を任せる際、納期を部下と相談して決めている					
部下に仕事を任せる際、仕事を遂行するために必要な権限を部下に与えている					
部下に仕事を任せる際、進捗状況の報告をするかどうか、は部下の判断に一任している					
決定係数	.170	.123	.059	.197	.247
調整済決定係数	.166	.115	.054	.182	.236
N	3035	684	894	825	632

注1: ***は0.1%有意、**は1%有意、*は5%有意、+は10%有意

注2: ステップワイズ法で実施。表中のブランクは、変数がモデル選択過程で除去されたことを意味する

4.3.3. 達成支援段階

達成支援段階とは、管理職が部下の職務遂行を支援する段階である。この段階における管理職の行動で、20代社員の自律的行動の促進に影響が確認されたのは、部下の職務に問題が発生したときに、管理職が責任を持って解決するという行動である。実際の設問では「自分の仕事で深刻な問題やトラブルが発生したときに限り、上司がその仕事を引き取り、責任を持って解決してくれる」と問うた。一見、部下の職務を管理職が引き取って解決してしまえば、若手社員の自律的行動は促進されないように考えられる。しかし、この分析結果が示唆するのは、若手社員では対処しきれないような困難な状況を、管理職が自ら解決して手本を示すことで、その若手社員に学ばせているということではないだろうか。実際に、管理職の高いレベルの仕事ぶりを間近で観察することによって、若手社員には、次からはこのように行動をすればよいというイメージを与えているのである。そうすることで、若手社員が、別の場面では自律的に動けることを可能にしているのである。

表5 自律的行動の促進を従属変数とした重回帰分析（達成支援段階）

独立変数	全サンプル	20代	30代	40代	50代以上
	β	β	β	β	β
性別ダミー	.086 **	.110 *			
学歴					-.112 *
業種ダミー					
自律的なパーソナリティ	.245 ***	.275 ***	.112 *	.157 **	.288 ***
仕事に対する意欲	.121 ***		.173 **	.208 ***	.152 **
社会人経験年数	-.102 ***				
職務自律性					-.118 *
チームのコンディション	.118 ***	.099 +			
管理職（上司）との付き合いの長さ					
管理職（上司）のマネジメント経験年数					
管理職（上司）の社内評価					
[管理職（上司）のマネジメント行動]					
部下からの報告や部下の観察など、さまざまな方法を通じて、それぞれの仕事の進捗状況を把握している					
仕事の進捗状況を把握しつつも、基本的には口出しせずに見守っている				-.118 *	
良い行動をしたとき、上司はリアルタイムでほめてくれる				.184 ***	.209 *
仕事の進捗状況や部下の状態から、起こりうる問題を予測している					
部下の行動が目標達成の方向からずれていっているときには、上司は軌道を修正してくれる					
部下が仕事を進めるうえで課題にぶつかっているときは、原因や解決方法の特定を一緒に考えてくれる					
職場で若手が仕事上の困難に直面したときは、上司は自分自身か先輩社員をサポートにつけてくれる				.147 **	-.261 *
部下の仕事で深刻な問題やトラブルが発生したときに限り、上司がその仕事を引き取り、責任を持って解決してくれる	.084 **	.158 **			.347 **
決定係数	.190	.147	.080	.143	.245
調整済決定係数	.187	.137	.072	.136	.227
N	3035	684	894	825	632

注1: ***は0.1%有意、**は1%有意、*は5%有意、+は10%有意

注2: ステップワイズ法で実施。図表中のブランクは、変数がモデル選択過程で除去されたことを意味する

4.3.4. 職務完了段階

職務完了段階は、職務の完了および振り返りの段階である。この段階で影響がある管理職の行動は、良い成果を社内外にアピールするというもので、調査では「自分が良い成果をだした際は、上司は積極的に社内外に紹介したり、アピールしたりしてくれる」という設問で確認した。この行動は20代社員だけでなく30代社員でも影響があることが確認された。自律的な行動が促進されるためには、自己有能感や自己決定感が高まることが大切である。管理職が、若手社員のこれらの感覚を高めるためには、承認を与えたり褒めたりすることが必要であるといえよう。管理職が、社員の良い成果を対外的にアピールすることによって、若手社員は他者からの評価や承認を得ることが期待できる。このような外部からの評価が、社員の自己有能感や自己決定感を高め、彼らの自律的な行動を加速していると考えられる。

表6 自律的行動の促進を従属変数とした重回帰分析（職務完了段階）

独立変数	全サンプル	20代	30代	40代	50代以上
	β	β	β	β	β
性別ダミー	.078 **	.151 **			
学歴					-.120 *
業種ダミー					
自律的なパーソナリティ	.222 ***	.193 **	.135 **	.122 *	.220 ***
仕事に対する意欲	.146 ***	.119 *	.178 **	.223 ***	.110 +
社会人経験年数	-.081 **				
職務自律性					
チームのコンディション	.078 *	.108 *			
管理職（上司）との付き合いの長さ					
管理職（上司）のマネジメント経験年数					
管理職（上司）の社内評価				.124 *	
[管理職（上司）のマネジメント行動]					
部下が仕事をやり切るまで見届けてくれる					-.214 *
部下の仕事が完了する段階で、上司は、成果がもう一段高くなるように助言や支援を行ってくれる				.117 *	.293 **
部下が良い成果をだした際は、上司は積極的に社内外に紹介したり、アピールしたりしてくれる		.165 **	.189 ***		
部下が完了した仕事について、質や効率性の観点で評価する	.117 **			.102 +	
部下がだした成果について、その後の発展や良い反響があった場合は、上司はその内容を自分にフィードバックしてくれる	.130 **		-.140 **		
部下の成果の中で、良かった点について、何が良かったのかを一緒に考えてくれる					
部下の成果の中で、改善が必要な点について、その原因を振り返り、内省を促してくれる					.179 *
期末に、一連の「部下への仕事の割り当て方」について振り返って、上司自身の内省を実施している	-.132 **				
決定係数	.190	.172	.107	.156	.201
調整済決定係数	.185	.158	.099	.145	.184
N	3035	684	894	825	632

注1：***は0.1%有意、**は1%有意、*は5%有意、+は10%有意

注2：ステップワイス法で実施。図表中のブランクは、変数がモデル選択過程で除去されたことを意味する

5. まとめ

本研究では、多くの企業で課題感が大きい若手社員の育成に着目し、彼らの自律的行動を促進するために必要な要因と、マネジメントに関する管理職の具体的な行動について、定量的に明らかにした。本研究の実務上のインプリケーションは3点である。

1点目は、社員の自律的行動を促進するためには、魅力的でやりがいのある職務や、管理職の豊かなマネジメント経験が必要不可欠ではないということである。本研究の分析結果からは、職務自律性や上司のマネジメント経験・社内評価といった要因が自律的行動の促進に与える影響は、統計的有意が確認されなかった。当然、これらの要因については別途検証する必要がある。重要なことは、魅力的な職務が多くなかったり、管理職自身の経験が浅かったりしたとしても、部下の自律的行動を高めるためのやりようがあるということである。

2点目は、特に若手社員の人材育成を検討するにあたっては、環境面も含めて包括的に考えなければならないということである。分析結果から、若手社員の自律的行動を促進する要因は、本人の自律的なパーソナリティ、チームのコンディション、管理職のマネジメント行動であることが明らかになった。これは、彼らの成長具合は、本人だけの問題ではなく、置かれた状況やマネジメントの巧拙によって違ってくることを意味している。社員の人材育

成に責任を持つ者は、これらの要因を認識したうえで、チーム全体で人材育成をなしえていくような計画を練ることが重要であるといえよう。

3点目は、若手社員の自律的行動を促進するために、管理職が常に寄り添って指導する必要はないということである。重回帰分析では34の管理職のマネジメント行動を独立変数として用いたが、統計的有意が確認されたのは4つのみであった。若手社員が自律的に動けるように育て上げることを目的としたとき、どのようなポイントが大切であるかを押さえておけば、効率的な人材育成が可能となる。具体的な管理職の行動の考察からわかったのは、管理職が自ら行動して、その様子を部下に示したり観察させたりすることにも、影響があるということである。そのために、管理職には、若手社員が育つ好機を逃さないように、常に意識することが求められる。たとえば、社員が問題やトラブルを発生させたとき、手本を示す好機ととらえられるか。社員が良い成果をだしたとき、成果の本質を見抜き対外的にアピールしてやれるかどうかは、他でもない管理職にかかっている。

部下が成長することは、マネジメントにおいて大きなやりがいの1つである。企業の現場で日々奮闘している管理職にとって、本研究が何らかの示唆となれば幸甚である。

参考文献

- Bateman, T. S. and Crant, J. M., 1993, "The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates," *Journal of organizational behavior*, 14(2), 103-118.
- Crant, J. M. 2000, "Proactive Behavior in Organization," *Journal of Management*, Vol.26, No.3, 435-462.
- DeRue, D. S. and Wellman, N., 2009, "Developing leaders via experience: the role of developmental challenge, learning orientation, and feedback availability," *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 859.
- Grant, A. M. and Ashford, S. J., 2008, "The dynamics of proactivity at work," *Research in organizational behavior*, 28, 3-34.
- Hackman, J. R. and Oldham, G. R., 1976, "Motivation through the Design of Work: Test of a Theory," *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2): 250-279.
- Morgeson, F. P. and Humphrey, S. E., 2006, "The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating a Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work," *Journal of Applied Psychology*, 91(6):1321-1339.
- Parker, S. K., Bindl, U. K. and Strauss, K., 2010, "Making Things Happen: A Model of Proactive Motivation," *Journal of Management*, 36(4): 827-856.
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L. and Marks, M. A., 2001, "Team leadership," *The Leadership Quarterly*, Vol. 12, 451-483.
- 津田 郁, 2018, "管理職によるジョブ・アサインメントと業績の関係性", *リクルートワークス*

研究所, Works review vol.13.

松尾睦, 2017, “管理職によるジョブアサインメント: 経験を創り・与え・支援する”
Discussion Paper, Series B, 156, 1-17.

付表 質問紙に用いた管理職のマネジメント行動一覧

目標設計 段階	上司は、上部組織から目標を設定される前に、上司自身で考えた目標を上部組織に提案している
	上司は、自身の課やチームが達成すべき目標について、会社にとっての意義や重要性を理解している
	上司は、与えられた目標であっても、上部組織と調整・交渉のうえ、納得してから引き受けている
	上司は、自分のチームに設定された目標について、そのままではなく自分自身の言葉に置き換えている
	上司は、自分のチームが目標を達成するために必要な仕事を把握し、リストアップしている
	上司は、これまで続けてきた仕事であっても、必要ではないと判断した場合にはその仕事を廃止している
	上司は、それぞれの仕事のスケジュール・納期や手順を想定している
	上司は、チームが目標を達成するための、肝となる成功のポイントや障害を事前に把握できている
	上司は、事前に振り返りをするなどして、仕事がスムーズに進むように手はずを整えている
職務委任 段階	上司は、部下同士の担当する仕事を部分的に重ねるのか、あるいは重なりを作らないのかなど、基本的な仕事の割り当てについての方針を持っている
	上司は、それぞれの仕事の組み合わせ方や、分割の仕方について見直しをおこなっている
	上司は、特に成長を期待する部下には、あえてその人にとって難易度の高い仕事を担当させている
	上司は、仕事を遂行するために必要な知識・スキル・経験と、部下の志向や適性を組み合わせて検討したうえで、任せる仕事を決定している
	上司は、任せる仕事を、まるで部下自らが希望して選び取ったかのように引き受けさせている
	上司は、部下に仕事を任せる際、その仕事の組織における重要性や意義・価値を説明してくれる
	上司は、部下に仕事を任せる際、納期を部下と相談して決めている
	上司は、部下に仕事を任せる際、仕事を遂行するために必要な権限を部下に与えている
達成支援 段階	上司は、部下からの報告や部下の観察など、さまざまな方法を通じて、それぞれの仕事の進捗状況を把握している
	上司は、仕事の進捗状況を把握しつつも、基本的には口出しせずに見守っている
	自分が良い行動をしたとき、上司はリアルタイムでほめてくれる
	上司は、仕事の進捗状況や部下の状態から、起こりうる問題を予測している
	自分の行動が目標達成の方向からずれていっているときには、上司は軌道を修正してくれる
	自分が仕事を進めるうえで課題にぶつかっているときは、原因や解決方法の特定を一緒に考えてくれる
	職場で若手が仕事上の困難に直面したときは、上司は自分自身か先輩社員をサポートにつけてくれる
自分の仕事で深刻な問題やトラブルが発生したときに限り、上司がその仕事を引き取り、責任を持って解決してくれる	
職務完了 段階	上司は、自分が仕事をやり切るまで見届けてくれる
	自分の仕事が完了する段階で、上司は、成果がもう一段高くなるように助言や支援を行ってくれる
	自分が良い成果をだした際は、上司は積極的に社内外に紹介したり、アピールしたりしてくれる
	上司は、完了した仕事について、質や効率性の観点で評価する
	自分がだした成果について、その後の発展や良い反響があった場合は、上司はその内容を自分にフィードバックしてくれる
	自分の成果の中で、良かった点について、何が良かったのかを一緒に考えてくれる
	自分の成果の中で、改善が必要な点について、その原因を振り返り、内省を促してくれる
上司は、期末に、一連の「部下への仕事の割り当て方」について振り返って、自分自身の内省を実施している	